

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRÍCIA REGINA DA SILVA NICHETTI

ÂNCORAS DE CARREIRA E IMPRESSÕES SOBRE O TRABALHO: UM ESTUDO  
COM TELETRABALHADORES

CURITIBA

2015

PATRÍCIA REGINA DA SILVA NICHETTI

ÂNCORAS DE CARREIRA E IMPRESSÕES SOBRE O TRABALHO: UM ESTUDO  
COM TELETRABALHADORES

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano no Curso MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA  
2015

## **RESUMO**

Em decorrência do avanço das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), o teletrabalho é uma modalidade que se expande a cada ano e vem sendo objeto de diversos estudos. O presente artigo tem como objetivo apresentar como se configuram as âncoras de carreira de teletrabalhadores, bem como as percepções destes acerca do teletrabalho. Para isso, foi realizado um estudo multicasos, cujos instrumentos de coleta de dados foram o Inventário das Âncoras de Carreira de Schein e entrevista estruturada. Como resultados, as âncoras de carreira predominantes de acordo com o Inventário foram Puro Desafio e Vontade de Servir/Dedicação a Uma Causa, as quais foram ratificadas com as falas obtidas nas entrevistas. Os entrevistados demonstraram satisfação com o teletrabalho, entretanto foram identificadas algumas oportunidades de melhoria relativas à administração do tempo e relações de trabalho.

Palavras-chave: gestão de pessoas, carreira, âncoras de carreira, teletrabalho.

## **ABSTRACT**

Due to the development of Information and Communication Technologies (ICT), telework is a work arrangement that grows each year and has been the subject of several studies. This article aims to show how the teleworkers' career anchors are set as well as their perceptions about telework. For this, it was conducted a multiple case study, whose data collection instruments were the Schein's Career Orientations Inventory and structured interview. As a result, the predominant career anchors according to the inventory were Pure Challenge and Service/Dedication to a Cause, which were corroborated with the quotes obtained in the interviews. Respondents expressed satisfaction with telework, however were identified some opportunities for improvement relating to time management and working relations.

Keywords: human resources, career, career anchors, telework.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 CARREIRA .....	6
2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA .....	7
2.3 TELETRABALHO .....	9
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço e a democratização da Tecnologia de Informação e Comunicações (TIC) permitiu às organizações romperem as barreiras de tempo e espaço com as pessoas. O empregado, que antes permanecia disponível somente enquanto estava nas instalações da empresa cumprindo a sua jornada de trabalho, agora pode se comunicar independentemente da hora e do lugar. Essa virtualização modificou as relações de trabalho, sendo o teletrabalho uma das formas de trabalho oriundas dessa modificação.

Segundo Nohara *et al* (2010), apesar de não haver um registro oficial sobre os teletrabalhadores no Brasil, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt) estimou em 3,5 milhões os teletrabalhadores em 2003. Em publicação mais recente, a Sobratt (2015) estima em mais de 20 milhões de trabalhadores em domicílio, segundo projeções de dados do Censo IBGE de 2010. A regulamentação do teletrabalho no direito trabalhista brasileiro veio no ano de 2011, quando da publicação da Lei nº 12.551/11, que altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando o trabalho realizado no estabelecimento do empregador ao executado no domicílio do empregado ou à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Esses dados indicam que, apesar de o teletrabalho ter crescido nos últimos anos, o Brasil ainda está tentando conhecer e se adaptar para receber essa modalidade de trabalho.

Nos últimos dez anos, alguns estudos (COSTA, 2005; NOHARA *et al*, 2010; BARROS; SILVA, 2010) acerca do teletrabalho sob a ótica do teletrabalhador vem sendo realizados no Brasil afirmando que esta modalidade traz bem estar e melhora na qualidade de vida em relação ao trabalho presencial (NOHARA *et al*, 2010), proporciona maior autonomia para organizar o trabalho, flexibilidade na gestão do tempo e sentimento de maior qualidade de vida. No entanto, nem tudo é positivo quando se trata desta modalidade. Entre as desvantagens, destacaram-se a dificuldade de manter a visibilidade profissional, de estabelecer limites para a autocobrança e de conciliar trabalho com vida doméstica (BARROS; SILVA, 2010). O controle sobre a vida do trabalhador é um elemento que também pode ser objeto de reflexão. Costa (2005) chama a atenção para a conquista pelas organizações de

um espaço antes a ela vedado, e isso ocorre com o consentimento do trabalhador sob o discurso do gerenciamento de si.

Dentre estes estudos, pouco se sabe acerca do perfil das pessoas que escolhem esta modalidade de trabalho. Uma proposta feita por Schein (1996) é identificar as âncoras de carreira, ou seja, aquele elemento do qual a pessoa não abre mão, mesmo diante de escolhas difíceis.

Os estudos sobre o modelo de Schein (LUIZARI; MENDES; TADEUCCI 2005; ABRAHIM, 2008) enfatizam que âncoras de carreira não têm relação com locus de controle, que indica se o indivíduo atribui a responsabilidade sobre os acontecimentos a si mesmo ou a fatores externos (LUIZARI; MENDES; TADEUCCI 2005), mas possuem relação com os valores do indivíduo (ABRAHIM, 2008). Além disso, há estudos que buscaram cruzar as âncoras de carreira com características ou condições dos trabalhadores tais como o de Cantarelli, Estivalet e Andrade (2014), sobre âncoras de carreira e comprometimento organizacional; Duarte e Andrade (2012), sobre âncoras de carreira e escolhas profissionais; Kilimnik, Sant'anna e Castilho (2008), sobre metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais e Peçanha *et al* (2011), sobre âncoras de carreira e relações com estabilidade e qualidade de vida.

Apesar da atualidade e relevância do tema, não foram encontrados estudos que contemplem como as âncoras de carreira podem se apresentar em teletrabalhadores. Dessa forma, o objetivo desta produção é investigar como se configuram as âncoras de carreira de teletrabalhadores.

Para atingir o objetivo proposto este artigo está dividido em quatro partes. A primeira, depois desta introdução, trata da conceituação e contextualização dos temas centrais deste artigo: carreira, âncoras de carreira e teletrabalho. A segunda seção é dedicada à apresentação dos procedimentos metodológicos que foram empregados para empreender a pesquisa. Na parte seguinte, são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, à guisa de conclusão, são tecidos os comentários a partir das análises realizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados alguns dados históricos e conceitos acerca dos temas centrais deste estudo: carreira, âncoras de carreira e teletrabalho.

### 2.1 CARREIRA

A ideia de carreira, segundo Chanlat (1995), nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal. Antes disso, na sociedade feudal, a divisão social era bem demarcada entre Clero, Nobreza e Terceiro Estado (camponeses, artesãos, mercadores, entre outros), por isso raramente as pessoas conseguiam reconhecimento e mobilidade social. Após o início do capitalismo, esse paradigma é quebrado e Chanlat (1995) identifica dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno, como mostra o quadro 1. O modelo tradicional, que ainda está presente em alguns países, é marcado pela estabilidade e progressão vertical e o seu sujeito é um homem pertencente a um grupo socialmente dominante. Entretanto, a partir da década de 1970, surge um modelo mais democrático, resultante das mudanças sociais ocorridas e caracterizado pela variedade social e de gênero. Ao contrário do modelo anterior, esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Lacombe (2011) complementa essa ideia de novos modelos ao afirmar que, no passado, muitas empresas assumiam a responsabilidade pelo planejamento de carreira das pessoas, mas a velocidade das mudanças (fusões, alianças, *downsizing*, entre outros) dificultou para a maioria das empresas manter essa responsabilidade, a qual vem sido transferida para o próprio indivíduo.

O modelo tradicional	O modelo moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
•pertencente aos grupos socialmente dominantes	•pertencente a grupos sociais variados
•estabilidade	•instabilidade
•progressão linear vertical	•progressão descontínua vertical e horizontal

QUADRO 1: MODELOS DE CARREIRA

FONTE: Chanlat (1995)



Dentre as diversas definições de carreira que a literatura apresenta, Hall (1976, citado por DUTRA, 1996, p.17), afirma que “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Schein (1996) apresenta um conceito semelhante, adequado ao contexto das inclinações profissionais do indivíduo, que foi um dos seus objetos de estudo. Segundo ele, carreira é “a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela”. Apesar de o conceito de Hall ser abrangente, o conceito de Schein parece ser o mais apropriado para este estudo, uma vez que considera as impressões do indivíduo sobre a própria carreira.

Em seus estudos, Schein identificou e descreveu o que classificou como “Âncoras de Carreira”, as quais serão descritas a seguir.

## 2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA

Segundo Schein (1996), âncora é “aquele elemento do conceito que a pessoa tem de si mesma e do qual não abre mão, mesmo diante de escolhas difíceis”.

Entre 1961 e 1973, Schein (1996) estudou as preferências profissionais de 44 alunos da Sloan School of Management do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Com base nesse estudo e em entrevistas subsequentes com centenas de pessoas, foram identificadas oito categorias de âncoras de carreira. As âncoras identificadas são: aptidão técnico-funcional, aptidão administrativa geral, autonomia / independência, segurança / estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir / dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida. O quadro 2 sintetiza as características, preferências e valores relacionados a cada uma das âncoras.

<b>Tipos de âncoras</b>	<b>Características</b>	<b>O que incentiva</b>	<b>Recompensas valorizadas</b>	<b>Principal valor</b>
Aptidão técnico-funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização</li> <li>• Busca pelo domínio técnico</li> <li>• Resistente à escalada hierárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento por parte de outros especialistas ou por colegas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios móveis que permitam escolhas (oportunidades educacionais, licenças para estudos, verbas para compra de livros e equipamentos, cursos de aperfeiçoamento etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio técnico</li> </ul>
Aptidão administrativa geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averso à especialização</li> <li>• Liderança interpessoal</li> <li>• Controle interpessoal e intergrupar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos rendimentos</li> <li>• Posições hierárquicas crescentes</li> <li>• Gerir pessoas</li> <li>• Reconhecimento por parte dos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoções baseadas em resultados alcançados, aumentos de salários, bônus e compra de ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser parte do sucesso da organização</li> </ul>
Autonomia / independência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averso à supervisão rígida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade de horários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios móveis (medalhas, cartas, prêmios)</li> <li>• Remuneração por mérito e desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia e flexibilidade</li> </ul>
Segurança / estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca ambição</li> <li>• Dependência da organização quanto à gestão da carreira</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocracia baseada no fator tempo de empresa</li> <li>• Segurança profissional e financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefere remuneração assegurada à remuneração variável</li> <li>• Benefícios de longo prazo como programas de incentivos baseados em tempo de serviço e planos de aposentadorias estruturados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir-se bem sucedido</li> </ul>
Criatividade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Propriedade da sua criação (intelectual e física)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos rendimentos</li> <li>• Ser identificado como empreendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de novos empreendimentos</li> <li>• Ter poder e capacidade para influenciar outros indivíduos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios novos</li> </ul>
Vontade de servir / dedicação a uma causa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade à causa e não à organização</li> <li>• Buscam profissões ligadas à assistência como recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir que seus valores são compartilhados por seus colegas e superiores</li> <li>• Alinhamento entre seus valores pessoais e seu trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas pessoais como ter contribuído para fazer deste mundo um lugar melhor</li> <li>• Salários estão em segundo plano</li> <li>• Valorização da contribuição e não somente do resultado alcançado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição para a melhoria da situação social</li> </ul>
Puro desafio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Desafio</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Lealdade organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades constantes de provar sua capacidade</li> <li>• Vencer obstáculos cada vez mais complexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável baseada na superação de desafios cada vez maiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superação</li> </ul>
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Pensamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Estabilidade geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenças para aprimoramentos profissionais</li> <li>• Horários de trabalho flexíveis</li> <li>• Flexibilidades diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento entre suas necessidades pessoais, familiares e a carreira</li> </ul>

QUADRO 2: QUADRO SINTÉTICO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA

FONTE: Lopes (2008), p.55

Existem diversos estudos no Brasil envolvendo as âncoras de carreira. Luizari, Mendes e Tadeucci (2005), ao investigarem as âncoras de carreira e o lócus

de controle de pós-graduandos, concluíram que não existe relação direta entre esses dois fatores. Abrahim (2008), buscou relacionar os valores pessoais com as decisões de carreira, aplicando a escala de valores de Rockeach e o inventário das âncoras de carreira de Schein em 42 estudantes de graduação e 1 professor, participantes de um projeto do Centro Universitário do Pará. Sua conclusão foi de que há coerência entre os resultados e a hipótese de que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas. Outros diversos estudos também buscaram cruzar as âncoras de carreira com alguma outra característica ou condição, como o de Cantarelli, Estivalet e Andrade (2014), sobre âncoras de carreira e comprometimento organizacional, Duarte e Andrade (2012), sobre âncoras de carreira e escolhas profissionais, Kilimnik, Sant'anna e Castilho (2008), sobre metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais e Peçanha *et al* (2011), sobre âncoras de carreira e relações com estabilidade e qualidade de vida. Quanto aos sujeitos das pesquisas citadas, esses foram, respectivamente: servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior pública, estagiários de serviço social em uma instituição pública, profissionais de administração de empresas e alunos do curso de gestão de pessoas. Não foram encontrados estudos cujos sujeitos fossem teletrabalhadores e que contemplassem o assunto âncoras de carreira, fator esse que motivou a realização do presente estudo.

## 2.3 TELETRABALHO

Segundo Steil e Barcia (2001), a experiência precursora de teletrabalho ocorreu na Inglaterra, em 1962. Na década de 1970 o teletrabalho apareceu nos países desenvolvidos, em decorrência da crise de energia. A partir de então é que se começou questionar e debater o assunto (SOARES, 1995). Em 1973, Jack Nilles iniciou a discussão acadêmica sobre teletrabalho (STEIL; BARCIA, 2001).

Na literatura encontramos diversas definições de teletrabalho, pois essa modalidade de trabalho vem sofrendo transformações e diversificações desde o seu início, principalmente devido ao avanço da tecnologia. Para fins de estudo, adotaremos as definições a seguir.

Nilles (1997, p.15) define teletrabalho como “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”. Outra definição mais genérica é apresentada pela *European Trade Union Confederation* (2006, p.4, tradução da autora), que afirma que teletrabalho é uma forma de organizar e/ou realizar um trabalho, utilizando a tecnologia da informação, em que o trabalho, que também pode ser realizado nas dependências da empresa, é realizado fora dessas dependências regularmente.

Quanto às modalidades de teletrabalho, a literatura apresenta quatro delas: o teletrabalho em domicílio, em telecentros comunitários, em telecentros satélites e em telecentros móveis (NOHARA *et al*, 2010). O objeto do presente estudo é a modalidade de teletrabalho em domicílio.

Diversos autores chegaram a definir um perfil ideal do trabalhador, como aponta Costa (2005, p.4):

“essa caracterização do teletrabalhador como responsável, automotivado, maduro, confiante, organizado e capaz de trabalhar sem supervisão direta pode ser encontrada, com pequenas variações, em diversos autores que se dedicam ao tema, tais como: Baffour e Betsey (2000), Cascio (2000), Nilles (1997) e Watad e DiSanzo (2000)”.

Quanto às impressões dos teletrabalhadores sobre o teletrabalho, Tremblay (2002) identificou em seu estudo as seguintes vantagens: escalas mais flexíveis, menos deslocamento para o trabalho, mais produtividade, mais proximidade da família e melhoria na qualidade do trabalho. Dentre as desvantagens, foram apontadas: ausência de colegas, isolamento, trabalhar mais ou excessivamente, dificuldade de se motivar ou disciplinar, conflito entre trabalho e família, equipamentos mais lentos que os do escritório. O presente estudo também possibilitará conhecermos o perfil de alguns teletrabalhadores, porém sob a ótica das âncoras de carreira.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados para este estudo, bem como os seus sujeitos.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e exploratória e tem como objetivo investigar como se configuram as âncoras de carreira de teletrabalhadores. Para Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, tendo como produto um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. Como na literatura brasileira ainda não foram encontrados estudos envolvendo teletrabalho e âncoras de carreira, esse tipo de abordagem foi considerado o mais apropriado.

A estratégia utilizada é o estudo multicase, pois, conforme Yin (2005), é uma estratégia adequada quando se tem questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Além disso, é útil quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). O estudo de caso permite explicar e entender mais profundamente um fenômeno. No entanto, a generalização que se busca não é estatística, mas analítica. Como sujeitos da pesquisa foram convidados três teletrabalhadores, cujos perfis serão apresentados no capítulo que trata da análise dos resultados.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram questionário e entrevista estruturada, aplicados em duas etapas: primeiramente, os sujeitos responderam ao questionário “inventário das orientações de carreira”, desenvolvido por Edgar Schein (1993) e traduzido e adaptado para Administração de Recursos Humanos por Dutra e Albuquerque (1996). Com base nos resultados desse questionário e com o objetivo de conhecer mais profundamente as impressões dos teletrabalhadores a respeito de suas inclinações profissionais e de sua experiência com o teletrabalho, foram formuladas oito questões, aplicadas por meio de entrevistas individuais, as quais foram realizadas pessoalmente pela autora e registradas por gravação de voz, com o consentimento dos entrevistados.

Para a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é definida por Richardson (2007), como um conjunto de

instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversos. As falas dos entrevistados foram categorizadas com base na teoria das âncoras de carreira e posteriormente agrupadas para que fosse realizada a análise dos dados obtidos. As etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme descritas por Bardin (2014), foram utilizadas como referência para o desenvolvimento do trabalho de análise.

## 4 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com três teletrabalhadores de uma empresa da área de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC). Estes residem na mesma cidade em que a empresa possui uma de suas instalações – em uma capital da região Sul do Brasil.

O primeiro participante (P1) é do sexo masculino, tem entre 51 e 60 anos, está na empresa há 37 e é teletrabalhador há oito anos. Seu cargo é de analista com especialização em Desenvolvimento de Sistemas, entretanto não exerce mais essa função. Atualmente trabalha em projetos vinculados à área de gestão do conhecimento.

A segunda participante (P2) é do sexo feminino, tem entre 41 e 50 anos, está na empresa há nove e é teletrabalhadora há dois anos. Seu cargo é de analista com especialização em desenvolvimento de sistemas e atualmente trabalha desenvolvendo projetos para a área estratégica da empresa.

A terceira participante (P3) é do sexo feminino, tem mais de 60 anos, está na empresa há 42 e é teletrabalhadora há dois anos. Seu cargo é de auxiliar e a função é apoio operacional. Trabalha fazendo atendimentos e encaminhando demandas de usuários de sistemas, utilizando sistemas específicos para isso.

Como resultado do questionário *Inventário das Orientações de Carreira*, obtivemos, por participante:

Participante	Âncora de carreira mais pontuada
P1	Puro desafio
P2	Vontade de servir / dedicação a uma causa
P3	Vontade de servir / dedicação a uma causa

QUADRO 3: ÂNCORAS DE CARREIRA IDENTIFICADAS PELO QUESTIONÁRIO

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, as falas dos entrevistados em que se identificou relação com alguma âncora de carreira foram categorizadas e posteriormente agrupadas por âncora, conforme o quadro abaixo:

Âncora	Número de ocorrências - P1	Número de ocorrências - P2	Número de ocorrências - P3
Aptidão técnico-funcional	12	-	1
Aptidão administrativa geral	-	1	-
Autonomia / independência	4	3	1
Segurança / estabilidade	-	-	-
Criatividade empreendedora	-	-	-
Vontade de servir / dedicação a uma causa	7	3	1
Puro desafio	4	4	1
Estilo de vida	4	7	2

QUADRO 4: ÂNCORAS DE CARREIRA IDENTIFICADAS NA ENTREVISTA  
 FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Vale ressaltar que, como a entrevista foi elaborada com base nos resultados do questionário e com a finalidade de confirmar se o discurso estava em consonância com as âncoras predominantes, a proporção numérica de ocorrências entre elas não deve ser considerada, posto que algumas âncoras nem chegaram a ser contempladas nas entrevistas. Outro fator a ser considerado é que a diversidade entre os perfis dos entrevistados proporcionou grande diferença na estrutura das respostas obtidas: enquanto algumas respostas eram longas e com riqueza de detalhes sobre a experiência dos sujeitos, outras respostas eram objetivas, em poucas palavras, mesmo com a tentativa por parte da entrevistadora de se obter sentenças mais detalhadas.

A âncora predominante para o participante P1 foi Puro Desafio, que é a procura constante por novas barreiras a serem transpostas ou problemas a serem resolvidos (SCHEIN, 1996). Essa âncora pôde ser identificada nas seguintes falas do participante: "Nesse sentido não tem problema. Eu não sinto dificuldade não [em assumir um projeto desafiador] (...) eu tenho esse perfil de ir atrás, pesquisar, conhecer. Eu gosto de fazer isso né?", ou quando perguntado sobre a possibilidade de assumir um cargo de liderança: "É claro que se o desafio for tão instigante, motivador, é... talvez eu abrisse mão de uma condição pra assumir essa condição aí." Essa última frase, bem como o resultado do questionário e diversas falas durante a entrevista evidenciaram que a aptidão técnico-funcional, mesmo não sendo a âncora principal é bastante significativa: No questionário, foi a segunda âncora mais pontuada, com 6.8 pontos, contra 7.6 da primeira, uma diferença de apenas 11%. Na entrevista, foi a âncora com a maior quantidade de falas



associadas a ela. Esse caso contraria o que foi constatado por Schein (1996), quando ele afirma que, a rigor, as pessoas cuja âncora é Desafio Puro não pertencem à categoria técnico-funcional porque não parecem se importar com a área em que ocorre o problema e uma razão porque a gerência geral as atrai é o desafio intenso oferecido pelos cargos administrativos. Diversas falas do entrevistado evidenciam tanto a não inclinação pela Gerência Geral quanto a aptidão Técnico-funcional, como por exemplo:

“Eu não suporto mais fazer coisa (...) que seja fora da minha especialização.”;  
 “E entrei num projeto em que eu pegava o meu conhecimento e aplicava diretamente nesse projeto. Uma colega (...) falou assim “P1, eu nunca vi alguém fazer isso. Pegar da escola e colocar dentro da empresa assim.”;  
 “[eu tenho] a felicidade de estar atuando num assunto que eu adoro e fazendo o que eu gosto de fazer que, é... porque eu tenho conhecimento.”;  
 “(...) teve uma época que eu pensei em seguir carreira gerencial. Mas chegou um momento que eu falei “não quero”. Porque foi melhor? Porque eu acho que eu fui fazer o que eu sei fazer acho melhor, né... que é pesquisar, buscar, ensinar (...).” (P1)

Convém citar que o entrevistado já teve experiências em cargos gerenciais, mas preferiu desistir dessa carreira para se especializar e trabalhar em assuntos de seu interesse.

As participantes P2 e P3 apresentaram como âncora principal a Vontade de servir / Dedicção a uma causa. Para Schein (1996), os indivíduos com essa âncora norteiam-se mais pelos seus valores do que pelas suas aptidões profissionais e suas decisões baseiam-se no desejo de melhorar o mundo, de alguma forma. Como forma de reconhecimento, valorizam o apoio de seus colegas e superiores. As seguintes frases obtidas nas entrevistas corroboram essa inclinação:

“(...) você vê que tem pessoas consumindo isso [produtos do seu trabalho] (...) é muito mais prazeroso do que salário, ou uma promoção, uma coisa nesse sentido. Me sentir útil pra empresa como um todo, consequentemente (...) pra toda a sociedade eu acho, pro cidadão.” (P2);  
 “(...) se você, de repente, tiver uma chefia que te valoriza [você se sente recompensada pelo seu trabalho]” (P3);  
 “Então assim eu tento sempre, (...) atender as demandas e ter a flexibilidade do meu horário pra que seja adequado à necessidade deles lá. Por conta dos colegas estarem (...) fisicamente lá, eu entendo o *stress* que eles vivem nessa situação, né?” (P2).

As falas acima demonstram a importância que as entrevistadas dão às pessoas à sua volta, seja pela intenção de ajudá-las por meio de seu trabalho, pelo

reconhecimento vindo de um superior ou pela empatia em relação aos colegas de trabalho.

Em relação à satisfação com o teletrabalho, os três entrevistados informaram estar muito satisfeitos e não ter a intenção de voltar a trabalhar presencialmente na empresa. Deve-se levar em consideração que os participantes P1 e P3 já possuem tempo de trabalho suficiente para se aposentar mas não pretendem fazê-lo ainda, já que sentem-se motivados a continuar na prestação de seus serviços. Quanto à participante P2, ainda faltam alguns anos para que possa se aposentar, mas mesmo assim disse não ter planos de sair da empresa até lá.

Como pontos positivos acerca do teletrabalho, os entrevistados citaram: estreitamento dos laços familiares, liberdade para trabalhar enquanto se sente produtivo, ausência de ruído no ambiente de trabalho, mais facilidade de concentração, retirada do estresse com deslocamento e estacionamento. Em comparação, percebe-se grande semelhança com as vantagens identificadas por Tremblay (2002) em seu estudo já citado anteriormente: mais proximidade da família, escalas mais flexíveis, mais produtividade, melhoria na qualidade do trabalho e menos deslocamento para o trabalho. Dentre as desvantagens levantadas por Tremblay (2002), foram apontadas: ausência de colegas, isolamento, trabalhar mais ou excessivamente, dificuldade de se motivar ou disciplinar, conflito entre trabalho e família, equipamentos mais lentos que os do escritório. Nas entrevistas, foram citadas apenas a perda de contato pessoal com os colegas de trabalho e o sentimento de estar em débito com a empresa e com os colegas por achar que estes passam por mais estresse estando pessoalmente na empresa.

Além dessas informações, algo que chamou a atenção nas entrevistas foram as falas abordando o tempo dedicado à empresa. A participante P3 informou cumprir os horários e não ter alterado em nada a sua carga de trabalho, possivelmente por executar atividades de natureza mais operacional e ter seus resultados quantificados pelos sistemas que utiliza, demonstrou lidar bem com a administração do tempo. Já os participantes P1 e P2, que desenvolvem atividades de análise e criação de conteúdo, não puramente operacionais e monitoráveis, parecem permitir que o teletrabalho tome uma parcela maior do que a prevista de seu tempo. As declarações dadas pelo entrevistado P1, transcritas a seguir, indicam uma falta de controle sobre a divisão do tempo:

“Eu sou até às vezes um pouco indisciplinado no sentido oposto, a esposa até reclama que eu fico tempo demais aqui”;  
 “enquanto eu tiver em conferência, isso aqui [o espaço do escritório em sua casa] é um espaço público (...), quando você começa a misturar essa questão do que que é pessoal (...) então você tá virtualizando. Eu virtualizei meu trabalho, considero assim, por quê? Porque esse espaço aqui (...) é um espaço meu, pessoal, mas também é o meu espaço de trabalho onde eu interajo com meus pares de trabalho. E pra mim isso tá muito misturado, sabe Patrícia, eu não consigo mais separar direito isso aí, e isso eu não sei se é bom ou ruim. Eu gosto.” (P1).

O fato de a âncora Desafio Puro ser a predominante para o participante P1 pode ser o motivo dessa dedicação excessiva e vista por ele como positiva, pois concluir mais projetos, resolver mais problemas é o que o motiva. De outro modo, a participante P2 também demonstra em suas falas algumas questões:

“Eu confesso a você que eu me senti um pouco estranha [quando começou no teletrabalho] (...) eu fiquei com uma preocupação maior de... assim, como se eu estivesse devendo sempre, sabe? Mesmo sabendo que (...) tinha minha avaliação [de desempenho], (...) eu atendi as expectativas, mas o meu receio maior era (...) atender a demanda mas ainda estar devendo, sabe? Aquela sensação de... puxa, eu tenho um benefício tão bacana que (...) eu me sinto obrigada a fazer mais, sabe? Eu não acho justo, comparando com outras pessoas, eu fui realmente privilegiada de poder estar nessa situação né?”;  
 “Um lado que eu acho que é, é negativo, é de você se sentir assim, (...) sempre devendo um pouco, sabe? Com relação até aos colegas que estão, porque, como o pessoal com quem eu trabalho é de Brasília, eu percebo a... a correria que é lá, que eles vivenciam a correria. Além da correria com relação às entregas, às vezes a dificuldade de trânsito que é lá, é ainda maior do que a daqui né. Então assim eu tento sempre, na medida do possível, atender as demandas e assim, ter a flexibilidade do meu horário pra que seja adequado à necessidade deles lá. Por conta dos colegas estarem, tanto a chefia, como o coordenador, mas os colegas mesmo de trabalho estarem é... é... fisicamente lá, eu entendo o *stress* que eles vivem nessa situação né?”;  
 “o teletrabalho, ele revolucionou a minha situação de vida né (...) a única coisa que me faria pensar em sair da empresa neste momento assim, né, até eu me aposentar, seria o fato de eu não ter mais esse privilégio, esse privilégio de mesmo de estar trabalhando nessa, no home office, sabe?”.  
 (P2)

Neste caso da participante P2, percebe-se uma autocobrança mais ligada às emoções e ao relacionamento com as outras pessoas, do que em relação às suas tarefas propriamente ditas. Nota-se que ela utiliza diversas vezes a palavra “privilégio” quando se refere ao teletrabalho. O dicionário Michaelis (2015) define privilégio como “direito, vantagem ou imunidades especiais gozadas por uma ou mais pessoas, além dos direitos comuns dos outros.” Podemos perceber nos seus discursos a empatia com a situação de seus colegas e a preocupação em atender e

se adaptar às demandas da chefia, características das pessoas com a âncora Vontade de servir / Dedicação a uma causa, porém isso parece causar certo sofrimento. O fato de ser teletrabalhadora, condição que valoriza muito e cuja perda seria a única coisa que a faria pensar em sair da empresa, é visto por ela como um privilégio, ou seja, algo que ela recebe a mais que os outros. Esse prazer em ser teletrabalhadora vem acompanhado da culpa de não estar presente na empresa, o que leva a essa preocupação em sempre estar disponível, em se adaptar, em fazer mais do que o que foi demandado, a fim de compensar ou justificar esse benefício que ela julga ter.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo nos permitiu conhecer as impressões dos sujeitos de pesquisa acerca do teletrabalho, bem como suas âncoras de carreira e a influência destas em suas decisões e comportamentos. Quanto à natureza da atividade do teletrabalhador, percebeu-se que as pessoas que desempenham atividades de análise e produção de conteúdo, por serem atividades mais difíceis de serem monitoradas e quantificadas, podem acabar dedicando mais tempo ao trabalho do que o contratado pela empresa, ao contrário das atividades operacionais, que podem ser mensuradas e ter indicadores de produtividade. A combinação do exercício do cargo de analista com as âncoras Puro Desafio e Vontade de servir / Dedicação a uma causa traz para a empresa o benefício de ter pessoas que não precisam de supervisão e cobrança direta para exercerem o seu trabalho, pois elas mesmas cobram seus resultados. Entretanto, para o teletrabalhador e, em longo prazo, para a empresa também, pode-se ter os problemas de as pessoas ancoradas em Puro Desafio dedicarem pouco ou nenhum tempo às outras áreas de sua vida (família, amigos, lazer, saúde, entre outros) e sofrer as consequências dessa conduta. Para as pessoas ancoradas em Vontade de servir / Dedicação a uma causa, pode ocorrer de a preocupação em servir aos outros ser tão grande que a atenção a suas próprias necessidades e vontades fique em segundo plano. Face a este diagnóstico, sugere-se desenvolver estudos mais aprofundados a fim de se confirmar essas hipóteses levantadas, buscando uma generalização estatística. Outra sugestão é que sejam cruzadas as demais âncoras de carreira com o perfil comportamental do teletrabalhador, para identificar o que essas combinações podem apresentar de benefício ou malefício para o trabalhador e para a empresa.

Às empresas, recomenda-se que sempre haja programas de preparação e de acompanhamento dos teletrabalhadores, em que sejam tratadas as questões de solidão, de gerenciamento do tempo e até de culpa, pois o teletrabalho é uma forma diferente de trabalho e não um privilégio, possuindo tanto pontos positivos quanto negativos em relação ao trabalho presencial. Os gestores e os pares também devem ser envolvidos em um trabalho de conscientização, para conhecer melhor a rotina dos teletrabalhadores e, assim, desmistificar essa ideia de favorecimento, pois muito

se fala sobre as suas vantagens e muito pouco sobre as desvantagens, o que pode gerar comentários carregados de preconceito ou ressentimento em relação aos colegas.

## REFERÊNCIAS

ABRAHIM, G. S. O papel dos valores pessoais nas decisões de carreira. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 6, n. 2, p. 35-44, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2014.

BARROS, A. M. ; SILVA, J. R. G. Percepções dos Indivíduos sobre as Consequências do Teletrabalho na Configuração Home Office: Estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, p.71-91, 2010.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

CAREER ANCHORS: Adaptado para Administração de Recursos Humanos. Disponível em:

<[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarr eira\\_graduação.doc](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarr eira_graduação.doc)>. Acesso em: 20/06/2015.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.01-12, 2005.

DUARTE, K. M.; ANDRADE, C. R. **Âncoras de carreira e escolhas profissionais: estudo de caso com estagiários de serviço social de uma instituição pública**. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC Minas, Belo Horizonte, 2012

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN FRAMEWORK AGREEMENT ON TELEWORK. Disponível em: <https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Telework2006-01429-EN.pdf>. Acesso em: 05/07/2015.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; CASTILHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais. **Revista GES - Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 2-38, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, K. P. L. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária**. 111 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2008.

LUIZARI, D. C. M. ; MENDES, A. S. D.; TADEUCCI, M.S.R. **Crenças pessoais e âncoras de carreira: um estudo com pós-graduandos**. Trabalho apresentado no V Encontro Latino Americano de Pós-graduação, São José dos Campos, 2005.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.150-170, 2010.

PEÇANHA, L. C. N. ; CONSTANTINO, M. A. C. ; LIMONGI-FRANÇA, A. C. ; SILVA, J. L. . Âncoras de Carreira e Relações com Estabilidade e Qualidade de Vida Pessoal: um estudo com alunos do Curso Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 29-42, 2011.

PESQUISA HOME OFFICE BRASIL 2015. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/01102015-pesquisa-home-office-brasil-2015-sap-consultoria/>>. Acesso em: 19/10/2015.

PRIVILÉGIO. In: MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 13/10/2015.



RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: discovering your real values**. Revised Editor. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SOARES, A. Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um Modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001.